

GAÁL Zoltán – Hans-Christian PFOHL –
SZABÓ Lajos – Ralf ELBERT

A VÁLLALATI KULTÚRA HATÁSA A MAGYARORSZÁGON MŰKÖDŐ MAGYAR- NÉMET TRANSZNACIONÁLIS VÁLLALATOK VEZETÉSI RENDSZERÉNEK SIKERÉRE

A 2001-ben indított SMILE-projekt (Successful Mapping of Intercultural Leadership Excellence) a magyarországi tevékenységet folytató magyar-német transznacionális vállalatokra koncentrál. A szerzők arra keresték elsősorban a választ, hogy a vállalati kultúra egyes elemei hogyan hatnak a vállalati menedzsmentrendszerek kialakítására. Megvizsgálták, hogy a magyar-német vállalatoknál kialakított menedzsmentrendszerek és -konceptiók milyen mértékben hasonlítanak a Németországban bevált, sikerrel alkalmazott rendszerekhez, illetve milyen mértékben és hogyan alkalmazkodtak a magyar sajátosságokhoz. Kutatásuk során arra törekedtek, hogy a fenti célkitűzéseknek megfelelő átfogó elméleti modellt fejlesszenek ki. A modell tartalmazza a vállalati menedzsmentrendszert felépítő alrendszereket, mindezt nemzetközi kontextusba ágyazva. A magyarországi tevékenységet folytató magyar-német transznacionális vállalatok körében végzett empirikus felmérés célja az volt, hogy az elméleti modellből kiválasszák azokat az alrendszereket, elemeket, illetve a közöttük lévő kölcsönhatásokat, amelyek e vállalatok sikeres működését meghatározzák.

A sikeres vállalati működés feltételeit számos kutató vizsgálta már. A probléma összetett, bonyolult jellegét mutatja, hogy ezek a kutatási eredmények nem foglalkoznak össze semmilyen egységes rendszerbe. A vállalati siker definiálása sem egyértelmű. A vállalat, vállalkozás működése több endogén és exogén befolyásoló tényező eredménye. Ha tehát egy-egy konkrét vállalat esetében keressük a siker kulcsát, mélyreható és széles spektrumú elemzéseket kell végeznünk.

Ezek a megállapítások még hangsúlyosabban jelentkeznek akkor, ha két vagy több vállalat együttműködése kapcsán vizsgáljuk a siker feltételeit. Az együttműködésnek számtalan formája lehet, a közösen végrehajtott projekttől kezdve a stratégiai szövetségen keresztül egészen a fúzióig. A sikerre ható tényezők száma ezáltal a többszörösére emelkedik.

Napjainkban azonban nem állhatunk meg ezeknél a kutatásoknál, hiszen a vállalati együttműködések jelentős része már túlmutat a klasszikus értelemben vett országhatárokon. A vállalati együttműködések nemzetközivé válása a fent említett komplexitás mértékét

tovább növeli. A siker vizsgálatánál újabb szempontok jelentkeznek: a vállalati és a nemzeti kultúra hatásai. A „gondolkodj globálisan, cselekedj lokálisan” jelmondat mögé felsorakozott vállalatok tudják: nem elég jó stratégiát kialakítani, azt nemzetközi szinten kell megvalósítani. Igaz ugyan, hogy néhány vállalat a „culture free” elvnek megfelelően sikereket ért, illetve érhet el, a gyakorlat azonban a „culture bound” szemlélet létjogosultságát igazolja; azaz a nemzeti és vállalati kultúrához való alkalmazkodás a siker egyik előfeltétele.

A Veszprémi Egyetem Szervezési és Vezetési Tanszéke a darmstadti Műszaki Egyetem Vállalatvezetési Tanszékeivel közösen – fenti gondolatok jegyében – több mint egy évtizede folytat a stratégiai menedzsment területén, ezen belül a vállalati és nemzeti kultúrákkal és a vállalati sikerrel kapcsolatos kutatásokat.

Kutatási munkáink kezdetben a vállalati kultúrák összehasonlító vizsgálatát jelentették¹. Elsősorban arra a kérdésre kerestük a választ, hogy melyek a két kultúrkörben működő vállalatok közötti hasonlóságok, és melyek azok a tényezők, amelyekben e két ország

nemzeti-, vállalati kultúrája jelentősen különbözik. A német-magyar összehasonlítások elvégzését a 90-es évek közepén számos tényező indokolta. A hazánkban lezajlott politikai változások hatására a gazdaság is alapvetően átalakult. Jelentős múlttal rendelkező, tökéletes külföldi vállalatok jelentek meg Magyarországon is. E vállalatok közül a legjelentősebb szerepet a német tulajdonú vállalatok töltötték be. Mint azt a statisztikák is bizonyítják, Magyarország elsősorban kereskedelmi partnerének az utóbbi évtizedben Németországot tekinthetjük.

Melyek voltak azok a motívumok, amelyek a kezdeti időszakban Magyarországot vonzóvá tették a német befektetők körében? A földrajzi közelség, az alacsony bérszínvonal, a munkaerő megfelelő képzettsége, a logisztikai alapfeltételek megléte, jó néhány esetben a kevésbé szigorú környezetvédelmi előírások, és nem utolsósorban a számos külföldi vállalatnak biztosított adókedvezmények.

Ebben az időszakban a vállalati kultúra kutatásaink elsősorban a következő kérdésekre koncentráltak²:

- Mi a hasonlóság és a különbség a német és a magyar vállalatok szervezeti felépítése között?
- Milyen elvek szerint szervezik a munkát, a munkafolyamatokat a német és a magyar vállalatoknál?
- Milyen eszközökkel motiválhatók a magyar és a német vezetők, illetve az alkalmazottak?
- Milyen egyéni, személyes dolgozói szükségletek kielégítésére kell koncentrálni a két kultúrkörben?
- Mit jelent a magyar és a német vállalatok vezetői számára a személyes siker?
- Milyen kritériumok alapján ítéltethető meg a vállalat sikere?

Ezeknek a kérdéseknek a vizsgálata azért volt nagy jelentőségű, mert az ide jövő német vállalatok elsősorban az élők munká- intenzív tevékenységekben voltak érdekelték. Szükségük volt tehát olyan összehasonlításokra, amelyek rávilágítanak azokra a különbségekre, amelyek a munkaszervezési – elsősorban operatív szintű – tevékenységek szempontjából fontosak.

A kutatási projekt aktualitása

Mára a helyzet gyökeresen megváltozott. Magyarország a térség más országaival összehasonlítva már nem tartozik az alacsony bérszínvonalú országokhoz. Az általános világgazdasági recesszió mellett ez a tény is hozzájárult ahhoz, hogy néhány vállalat felszámolta magyarországi tevékenységét. Véleményünk szerint a jö-

vőben még több ilyen jellegű változás várható. Magyarország már nem az élők munká- intenzív, sokkal inkább a tudásintenzív tevékenységek számára lesz vonzó.

Magyarország 2004-es csatlakozása az Európai Unióhoz számos esélyt és természetesen igen sok veszélyt rejt magában. Az esélyeket az elmélet és a gyakorlat már igen jól körbe járta, a veszélyekről ugyanakkor hajlamosak vagyunk megfeledkezni. A nemzetközi vállalati tevékenységek előterében a profit, valamint a növekvő eladási értékek állnak, a kulturális és országspecifikus különbségek ugyanakkor sokszor nem kapnak kellő hangsúlyt.

Ez a változási folyamat indokolta, hogy német-magyar vonatkozásban újabb kutatásokat indítsunk.

A kutatási projekt felépítése

A kutatás a projekt időbeli előrehaladásának megfelelően öt fő szakaszra bontható. A koncepció-tervezési fázis kapcsán elméleti kutatást végeztünk, melynek eredményeként elkészült a már említett elméleti vállalati modell. Az exploratív kutatási fázisban vezetői mélyinterjúkat készítettünk, amelyek segítségével az elméleti kutatási modellt szűkítve a kutatási irányvonalat pontosítottuk. A deskriptív fázisban az empirikus kutatás alapjául szolgáló kérdőívet fejlesztettük ki, melyet előzetes tesztelés után a kiválasztott vállalatok vezetőivel töltettünk ki. Az elemzési és értékelési fázis végére létrejövő eredmények rendszerezése, dokumentálása, valamint a megkérdezettek felé történő visszacsatolása napjaink legfontosabb feladata. A kutatási projekt előrehaladását, az egyes fázisok történéseit az 1. ábrán foglaljuk össze.

A kutatási probléma leírása

Kutatási munkánk megkezdésekor a nemzetközi vállalati tevékenységek vizsgálatát két problémakör köré csoportosítva végeztük el.

Nemzetközi cserekapcsolatok (2. ábra)

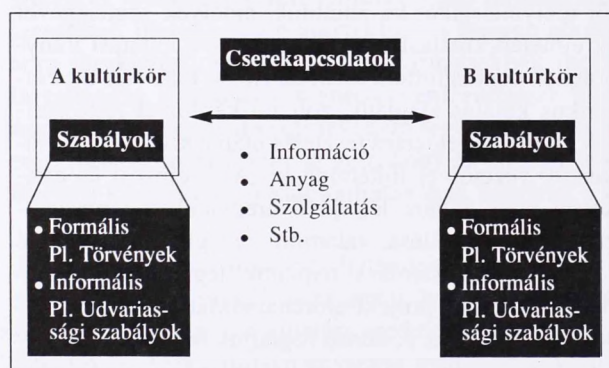
Két különböző kultúra tagjai között a társas érintkezések számos formája jöhet létre: információs kapcsolat, árucseré, szolgáltatások cseréje. Ha ezen cserekapcsolatok (tranzakciók) során elhanyagoljuk a két kultúra közötti különbségeket – melyeket érzékelhető formában leginkább a formális és informális szabályok testesítenek meg –, nagy valószínűséggel ezeknek a kapcsolatoknak a kudarcával számolhatunk.

A kutatási projekt felépítése

Fázis	1. fázis Kutatási koncepció	2. fázis Exploratív kutatás	3. fázis Deskriptív kutatás	4. fázis Elemzés és értékelés	5. fázis Dokumentáció
Módszer	<ul style="list-style-type: none"> Kutatási probléma megfogalmazása Makroökonómiai jelentőség Kutatási modell kialakítása 0-Hipotézis 	<ul style="list-style-type: none"> Lehetséges résztvevők körvonalazása Vezetői interjúk Protokollok A kutatási irányvonal pontosítása 	<ul style="list-style-type: none"> Elemzési modell Pre-teszt Elemzés Kérdőívek összeállítása és kitöltése 	<ul style="list-style-type: none"> Adatfeldolgozás Eredmények értékelése 	<ul style="list-style-type: none"> Kutatási jelentés Publikáció
Tartalom	A kutatási célok és a kutatás tárgyának meghatározása	A kutatási terület pontos körülhatárolása	Kérdőívek összeállítása, kitöltése	Kérdőívek értékelése	Eredmények közreadása
Eredmény	<ul style="list-style-type: none"> Elméleti háttér Kutatási igény 	<ul style="list-style-type: none"> Primer eredmények Empirikus felmérés előkészítése 	<ul style="list-style-type: none"> Kitöltött kérdőívek 	<ul style="list-style-type: none"> Kutatási eredmények 	<ul style="list-style-type: none"> Kutatási jelentés Publikációk

2. ábra

Eltérő kultúrák között létrejövő cserekapcsolatok

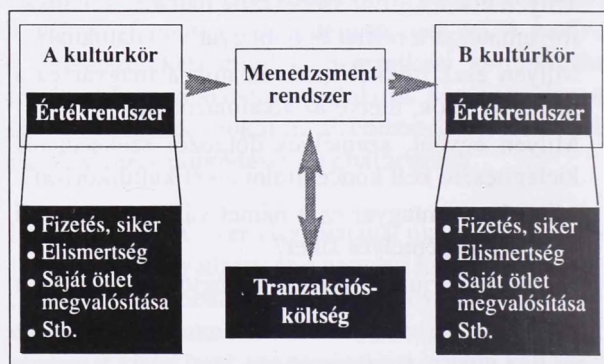


A vállalati tevékenység bővítése más országokban, illetve kultúrákban (3. ábra).

Az ilyen irányú tranzakció során a vállalat az anyaországban már működő, bevált menedzsment-rendszert helyezi át egy másik országba. Természetesen ez a folyamat a tranzakciós költség elméletnek megfelelően jön létre. Nehézséget okozhat ugyanakkor, hogy az anyaország nemzeti és ezáltal vállalati kultúrája által megtestesített értékrendszer alapjaiban tér el a fogadó országtól, illetve vállalat kultúrájának értékeitől. Ezen különbségek figyelmen kívül hagyásával a tranzakció sikerét veszélyeztethetjük.

A továbbiakban ez utóbbi problémakörre koncentrálnunk, hiszen kutatási céljainknak leginkább ez a modell felel meg. Megvizsgáljuk a modell alapvető tényezőit: a menedzsment-rendszerek felépítését, a tranzakciós költség elméletet és a nemzeti-vállalati kultúrák jelentőségét.

Vállalati menedzsment rendszerek áthelyezése más kultúrába



ciós költség elméletet és a nemzeti-vállalati kultúrák jelentőségét.

Tranzakciós költségelméleti megközelítés

Fizikai javak (árak) és teljesítmények technikailag elkülöníthető részek (helyek, állapotok) közötti változását tranzakciónak nevezzük. Egyik tevékenység befejeződik, a másik elkezdődik.³ A tranzakció a gazdasági munkamegosztás következménye, mely különböző szervezetek között, egy és ugyanazon szervezet tagjai között, illetve eltérő szervezetek tagjai között egyaránt megvalósulhat. A tranzakciók jellemzésére három tényezőt használhatunk: a tranzakció jellege, a bizonytalanság és a gyakoriság. A tranzakció jellegét a szerződéses kapcsolat típusa és időhorizontja határozza meg.

za meg. A bizonytalanság a tranzakcióban résztvevő másik fél viselkedésében rejlő kiszámíthatatlanság mértékét jelenti.⁴ A gyakoriság egy adott időszakon belül megismétlődő azonos típusú tranzakciók számát jelöli. E három tényező nem csak a konkrét tranzakciót írja le, de meghatározza annak költségeit is. A tranzakciós költségeket úgy is definiálhatjuk, mint bármely gazdasági rendszer üzemi költségei. A tranzakciós költségek tehát tetszőleges rendszer gazdasági rendjének kialakításával, fenntartásával vagy változásával kapcsolatos költségeket jelentik.

A tranzakciós költségek a következőképpen csoportosíthatók⁵:

- piaci tranzakciós költségek,
- vállalati, illetve szervezeti tranzakciós költségek,
- politikai tranzakciós költségek.

A *piaci tranzakciós költségek* a piaci jellegű információszerzéssel és feldolgozással, a tárgyalásokkal és döntésekkel, valamint a megvalósítással és az ellenőrzéssel kapcsolatos költségeket jelentik.

A *vállalati, illetve szervezeti tranzakciós költségek* tovább csoportosíthatjuk:

a) *A szervezeti struktúra kiépítésével, fenntartásával, valamint fejlesztésével, változtatásával kapcsolatos költségek.*

Ide tartoznak a személyzeti tevékenységgel kapcsolatos költségek, PR (Public Relations) költségek, és az esetleges lobbyköltségek. Ezeket a költségeket fix tranzakciós költségnek tekintjük.

b) *A szervezet üzemszerű működésével kapcsolatos költségek.*

- **Információs költségek:** a vállalati működéssel kapcsolatos információszerzés és feldolgozás költségei, a döntéssel kapcsolatos költségek, az irányítás és az ellenőrzés költségei.
- **A javak és szolgáltatások vállalati tevékenységhez kötődő fizikai helyváltoztatással kapcsolatos költségei:** pl. szállítási költségek, állásidő költségei stb.

A *politikai tranzakciós költségek* valamely politikai-társadalmi rendszer kiépítésével, fenntartásával vagy változtatásával összefüggő költségeket jelentik. Mivel kutatásunk nem erre a területre összpontosít, ezeknek a költségeknek a részletesebb tárgyalásától most eltekintünk.

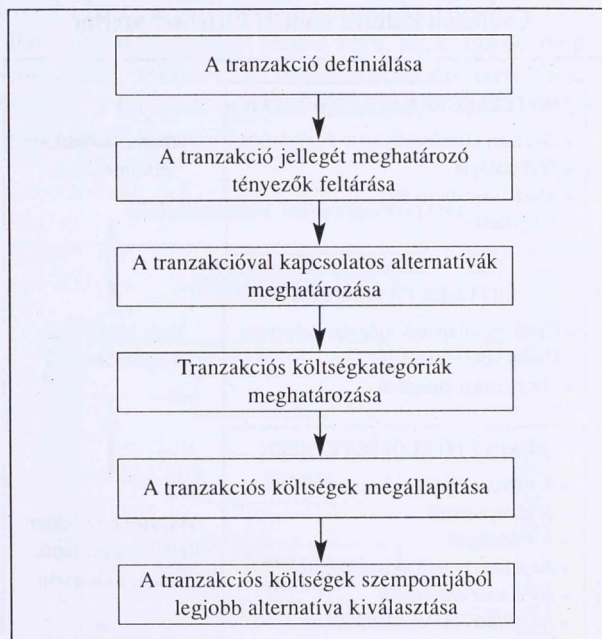
A tranzakciós költségelmélet a fent említett tranzakciók számára döntési kritériumot is jelent. A szóba jöhető alternatívákból ugyanis azt választjuk, amely a

leghatékonyabb. A hatékonyság itt a költségminimalizálást és a profitmaximalizálást jelenti.⁶ Egy alternatíva akkor tranzakciós költség hatékony, ha a lehetséges legalacsonyabb költségek mellett a szervezet (vagy egyén) számára a maximális profitot jelenti.

A 4. ábra a tranzakciós költségelmélet alapján létrejövő döntési folyamatot mutatja be:

4. ábra

Tranzakciós költségelmélet alapján létrejövő döntési folyamat



Nemzeti és vállalati kultúra

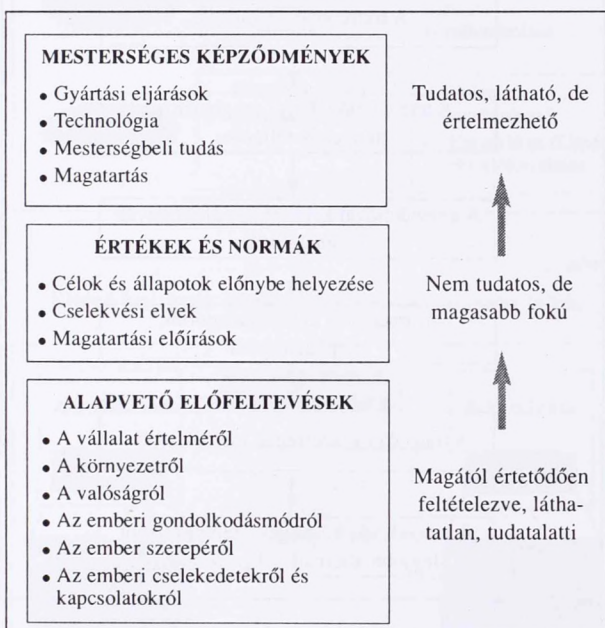
A szakirodalom a vállalati kultúrával kapcsolatos definíciók széles tárházát kínálja.⁷ A legáltalánosabban elfogadott kultúra meghatározások közül álljon itt elsőként Schein értelmezése: „Azon alapvető feltevések mintái, melyet a szervezet külső és belső problémái megoldása során tanult és amelyek jól beváltak ahhoz, hogy elfogadják azokat, érvényesnek és működőképesnek tekintsék hasonló problémák esetén”. Buchowicz szerint „a vállalati kultúrát úgy lehet fogalmilag meghatározni, hogy az nem más, mint az alkalmazottak – vállalatukkal kapcsolatos – véleményének, szokásainak, értékítéletének, magatartásának, gondolkodási és cselekvési módjainak összessége”. Deal és Kennedy úgy fogalmaz, hogy „a kultúra nem más, mint a ragasztó, mely összetartja a vállalatokat”.

Bleicher a vállalati kultúrák három szintjét különbözteti meg. A vállalatnál alkalmazott technológia jel-

lege, fejlettségi színvonala, a dolgozók hozzáértése, tudása, az alkalmazottak érzékelhető magatartása jelentik a vállalati kultúra látható, érzékelhető felszínét. Ha a vállalati kultúrát mélyebben meg akarjuk ismerni, akkor vizsgálunk kell azokat az előírásokat, normákat és szabályokat, amelyek mentén a vállalati kultúra érzékelhető elemei létrejönnek. A vállalati kultúra mélyrétegeit a vállalati működés értelméről, az ember szerepéről, a vállalati filozófiáról szóló alapvető feltevések jelentik. (5. ábra)

5. ábra

A vállalati kultúra szintjei Bleicher⁸ szerint



A vállalati kultúrákat sokféleképpen osztályozhatjuk. Ezek a felosztások nem azt jelentik, hogy egy vállalati kultúrátípus jobb vagy kívánatosabb más kultúrátípusnál, hanem azt érzékeltetik, hogy a vállalati kultúrát meghatározó befolyásoló tényezők (nemzeti kultúra, szervezeti struktúra, vállalat múltja stb.) hatására mely kultúrátípus alakul, alakulhat ki egy vállalatnál.

A hazánkban legelterjedtebb tipizálás Handy⁹ névéhez kapcsolódik. Erő (hatalom), szerep, feladat és személyiség-kultúrát különböztet meg. Az erő típusú vállalati kultúra a hatalom és az erőforrások egy pontba koncentrálásán alapszik, épp ezért elsősorban kisebb méretű szervezetekre jellemző. A szerep kultúra a bürokratikus elven működő szervezetekre jellemző. A feladat-kultúra munka-, illetve projektorientált, ahol a siker záloga a rugalmasság és az elkötelezettség. A személyiségorientált kultúra olyan szervezetekre jellemző, amelyek a kölcsönös és hallgatóságos egyezségeken alapuló egymás iránti elismerésre építenek.

Slevin és Covin¹⁰ organikus és mechanikus vállalati kultúrákat különböztet meg. A mechanikus kultúrák jól működnek kevés versenytárs esetén (pl. monopolhelyzet), ahol a szervezet nincs rákényszerítve rugalmas, dinamikus viselkedésre. Az organikus kultúrák életképesek ellenséges, dinamikus változó környezetben, ahol gyakoriak a technológiai kihívások és váltások. Ez a kultúra szorosan összekapcsolódik az innovációs tevékenységgel.

A vállalati tevékenységek nemzetközivé válásával párhuzamosan a vállalati kultúrák tanulmányozása is új értelmet nyert. Ha egy vállalat egy adott kultúrából egy másik kultúrába helyezi át a tevékenységét, tisztában kell lennie a két kultúra között meglévő különbségekkel. Ezek alapján lehet ugyanis eldönteni, milyen mértékben kell az újonnan létrejövő vállalat kultúráját a fogadó ország kultúrájához igazítani. Ebben az értelemben van jelentősége a nemzeti kultúra modellek tanulmányozásának.

E modellek közül a leginkább ismert és legtöbbet használt Hofstede¹¹ nemzeti kultúra modellje. Az IBM vállalatnál végzett felmérése 60 országra és közel 160 000 menedzserre terjed ki. Az IBM különböző országokban működő vállalatainak kultúráját öt fő dimenzió mentén vizsgálja.

A hatalmi távolság dimenzió annak a foka, hogy a szervezet vagy intézmény tagjai egy országon belül milyen mértékben várják el és fogadják el a hatalom egyenlőtlen elosztását.

Az individualizmus/kollektívizmus dimenzió a következőket jelöli: az individualizmus azokra a társadalmakra vonatkozik, amelyekben a kötelek az egyének között lazak: mindenkitől elvárható, hogy gondoskodik magáról és közvetlen családjáról, míg a kollektívizmus azokra a társadalmakra vonatkozik, amelyekben az emberek születésüktől fogva integrálódnak egy erős, egységes csoportba, amely az életben folyamatosan védi őket, cserében a megkérdőjelezhetetlen hűségért.

A kultúra férfias/nőies volta alatt a következőket értjük: a férfias kultúrákat a jó kereseti lehetőségek, a jó munkavégzés elismerése, a szervezeti hierarchiában való előrehaladás lehetősége és a kihívó célok teljesítése jellemzi; a nőies kultúrákban az egyén és felettese közötti jó munkakapcsolat, a munkatársak együttműködése, az alkalmazási biztonság és a család kitüntetett szerepe dominál.

A negyedik dimenzió a bizonytalanságkerülés, amely nem más, mint annak a foka, hogy egy kultúra tagjai mennyire érzik fenyegetve magukat a bizonytalanságtól és a váratlan szituációktól. Ez az érzés más dolgok között, az erős stressz és az előre jelezhetőség igényével fejezhető ki: az írott és íratlan szabályok iránti igénytel.

Az ötödik dimenzió a tervezési időhorizont. A stratégiai jellegű döntések meghozatalánál vizsgálja a hosszú távú, illetve rövid távú gondolkodásmód mértékét.

Trompenaars¹² a SHELL-nél végzett ötven kérdésből álló kérdőíves felmérést, s ennek alapján egy hét dimenziós modellt állított fel.

Az első dimenzió az univerzalizmus-partikularizmus. A dimenzió arra ad választ, hogy mely kultúra követi a szabályokat kérdés és kivétel nélkül, illetve melyek hajlandók kivételt tenni főleg személyes, egyéni megfontolásból.

Az individualizmus/kollektívizmus Hofstede dimenziójához hasonlóan arra a kérdésre felel, hogy az adott kultúra hajlandó-e az egyén érdekeit a csoportérdekek alá rendelni.

A semleges/emocionális dimenzió arra a kérdésre ad választ, hogy az adott kultúra szereplői mennyiben mutatják ki, illetve rejtik el érzelmeiket.

A specifikus/diffúz kultúrák a következőképp jellemezhetők: a specifikus kultúra igyekszik célirányosan, precízen (esetleg nyersen) feltárni a tényeket, míg a diffúz közelítés nem célirányos, körbejáró, kétértelmű.

A szerzett pozíció/örökölt pozíció dimenziója megmutatja, hogy a státusz elérésének módja elsősorban a kemény munka, vagy inkább születéssel, nemmel vagy képzettséggel determinált.

A kultúra időorientációja a következőket jelöli. A múltorientált kultúrák sokat beszélnek a történelemről, a család eredetéről, tisztelik az idős embereket és az elődöket. A jelenorientált kultúrák a mának élnek, „itt és most”, gyakran nem hajtják végre a terveket. A jövőorientált kultúrák hangsúlyt fektetnek a fiatalokra, lelkesen terveznek és építenek stratégiát.

A környezet belső/külső kontrollja a következőképpen értelmezhető. A belső kontroll oldalán álló tulajdonságok: dominancia a környezet felett, az egyénen, nem a környezeten van a hangsúly. A külső kontroll oldalán álló tulajdonságok: rugalmas, kompromisszumkereső harmónia, békepárti megoldások preferálása, központi szerepet játszanak a vevők, partnerek és munkatársak.

A cikkben bemutatásra kerülő nemzeti kultúra modellek mellett természetesen számos más modell létezik¹³. A teljesség igénye nélkül érdemes itt megemlíteni Wong, Kluckhohn és Strodtbeck, Hall modelljeit is. Ezek a modellek szellemiségükben megegyeznek az itt bemutatott modellekkel, a különbség csupán a nemzeti kultúrák jellemzésére használt dimenziókban rejlik.

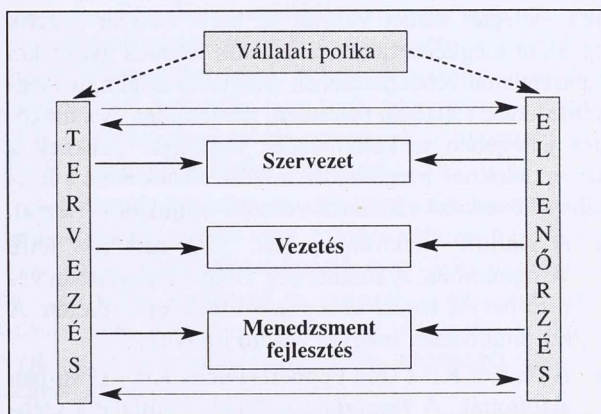
Menedzsment-rendszerek

Vállalati menedzsment-rendszernek nevezzük a vállalat alapvető működéséhez szükséges funkciók által meg-

határozott alrendszerekből felépülő rendszert.¹⁴ Ulrich hangsúlyozza, hogy a menedzsment-rendszer – a német üzemgazdaságtanra jellemző rendszerorientált gondolkodással összhangban – a vállalat alrendszerének tekinthető. Ez a rendszerorientált gondolkodásmód az alapja a vállalat belüli, valamint a vállalat és környezete közötti koordinációnak. Egy korszerű vállalati menedzsment-rendszer a vállalati politikából, a tervezési, ellenőrzési, szervezeti, vezetési és személyzeti alrendszerekből épül fel.¹⁵ Természetesen léteznek más megközelítések – például az ún. POSTCORB-felfogás – melyek további funkciókat is megneveznek. Az Ulrich és Fluri által említett funkciókat alapul véve, azok időbeli megvalósulását tekintve a funkcióorientált szemléletet felváltja a folyamat-orientált szemlélet.¹⁶ A 6. ábra az így létrejövő kapcsolatrendszert mutatja be.

6. ábra

Menedzsment folyamatrendszer



Transznacionális vállalatokra értelmezve a következő kérdéseket kell megvizsgálni:

- A vállalati politika irányonalait központilag határozzák-e meg, s ha igen, milyen mértékben vonják be ebbe a folyamatba a vállalat külföldi érdekeltségeinek vezetőit?
- Milyen mértékű szabadságot élveznek a vállalati irányvonalak kialakításában a különböző országokban lévő vállalati érdekeltségek?
- Milyen a központ és az egyes érdekeltségek közötti szervezeti kötődés?
- Mi a központi stratégiai tervezés szerepe?
- Az egyes érdekeltségek céljainak kialakítása cél-előírásokon vagy megegyezéssel célokon alapul?
- Milyen kontrollfunkciókat lát el a központ? Milyen mértékű centralizálás jellemzi az ellenőrzési folyamatokat?
- Mi jellemzi az egyes érdekeltségek személyzeti politikáját?

- Milyen motivációs eszközöket alkalmaznak az egyes érdekeltségeknél?
- Milyen vezetési stílust követnek a központból delegált vezetők?
- Milyen menedzsment koncepciókat alakítottak ki az egyes érdekeltségek vezetői?

Exploratív kutatás

A 6. ábrán bemutatott menedzsment-rendszereket, illetve az azok kapcsán feltett kérdéseket Magyarországon működő vállalatok vezetőivel vitattuk meg. Ezeknek a vezetői mélyinterjúknak az elsődleges célja az volt, hogy a további kutatásainkat csak azokra a területekre, illetve kérdésekre fókuszáljuk, amelyek a megkérdezett vezetők szerint a Magyarországon működő magyar-német transznacionális vállalatok számára meghatározók. Az interjúpartnerek kiválasztásánál a legfontosabb szempontok a következők voltak: a központ által delegált német vezetőt és helyi magyar vezetőt egyaránt megkérdezzünk, a vezetők jelentős gyakorlati tapasztalattal rendelkezzenek Magyarországon, a megkérdezettek vállalatai méretben, felépítésben és a működés jellegében is különbözőek legyenek. Ezeknek a szempontoknak megfelelően a felmérésnek ebbe a fázisába a következő vállalatok vezetőit vontuk be (7. ábra).

- A Balluff Elektronika Kft. 1989-ben jött létre Veszprémben. A Balluff cég világviszonylatban vezető helyet foglal el a szenzortechnika területén. A kft. működését magyar vezető irányítja.
- A Plamet Kft-t (ma Pepperl+Fuchs Kft.) 1996-ban alapították. A veszprémi székhelyű vállalat a szenzortechnikai, valamint automatizálástechnikai termékek és alkatrészek gyártásával foglalkozik. A kft-t a mannheimi központ által delegált német vezető irányítja.
- Beurer Kft. 1992-ben jött létre Veszprémben. A

vállalat egészségügyi és gyógyászati termékek, segédeszközök gyártásával foglalkozik. A vállalatot a németországi központból irányítják. A magyar pénzügyi vezető felel a központ által előírt gazdasági tervek betartásáért.

- Az IBM Storage Products Kft. 1995-ben alapították. A világhírű számítógépgyártó cég székesfehérvári vállalata megszűnéséig a merevlemezgyártás ismert szereplője volt. Jóllehet a vállalat amerikai székhelyű, a kft. irányítását az alapítás óta a mainzi központ által delegált német vezető látta el.

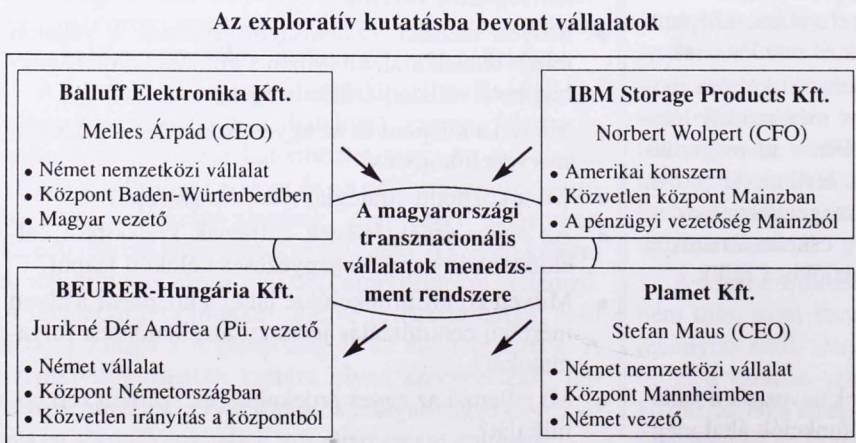
A fenti vállalatok vezetőivel végzett mélyinterjúk rávilágítottak arra, hogy a menedzsment-rendszerek más kultúrába történő áthelyezésekor (3. ábra) a vezetési alrendszerre kell elsősorban koncentrálni. A menedzsment-rendszerek transzferének sikere elsősorban azon múlik, mennyire tudjuk azt a fogadó ország nemzeti, nemzeti-iparági kultúrájához igazítani. A vezető kiválasztása, a megfelelő vezetési stílus megválasztása, a meglévő adottságokhoz igazodó érdekeltségi rendszer kialakítása, a vállalati politikához és a fennálló körülményekhez illeszkedő ellenőrzési rendszer kiépítése jelenti a siker kulcsát.

Ezeknek az eredményeknek megfelelően a menedzsment-rendszer alrendszerei közül a kutatás további fázisaiban már csak a vezetési alrendszerre koncentráltunk. Jelen dolgozatban a menedzsment alrendszerek közül is csak a vezetési alrendszert mutatjuk be.

Vezetési rendszer

Vezetés alatt Thommen¹⁷ azt a vállalati funkciót érti, amely a vállalati folyamatokat célirányosan irányítja, valósítja meg. Ulrich és Fluri¹⁸ a vezetés fogalmát két részre osztja: interperszonális és szervezeti aspektusra. Előbbi azzal a kérdéssel foglalkozik, hogyan tudja a vezető a beosztottait célirányosan befolyásolni,

7. ábra



utóbbi pedig azt vizsgálja, szervezeti szinten milyen intézkedéseket kell hozni annak érdekében, hogy a beosztottak és vezetőik viselkedése a szervezeti célok megvalósítására irányuljon. A vezetési definíciók a célorientált, személyes vagy személytelen viselkedés-befolyásolási folyamatokra koncentrálnak.¹⁹ A vezetés tehát nem más, mint a vállalati célok elérése érdekében tett törekvések rendszere, amelyek a munkatársak beállítottságát, motivációját és viselkedését befolyásolják.

A vezetési alrendszernek számos eleme van. A funkció szerinti tagolás már Fayolnál is megfigyelhető, és az általa kialakított osztályozás – sokkal összetettebb tartalommal ugyan, de – ma is érvényes. A legfontosabb vezetési funkciók közé a tervezést, a szervezést, a személyes vezetést, a koordinálást és az ellenőrzést soroljuk.²⁰ A tervezés és az ellenőrzés kitüntetett szerepére a 6. ábra kapcsán már felhívtuk a figyelmet.

A vezetési problémát, nemzetközi tevékenységet folytató vállalatok esetében, a 3. ábrán bemutatott modell alapján értelmezhetjük. A vezetés feladata ebben az összefüggésben az, hogy megvizsgálja, hogyan lehet a leghatékonyabban a dolgozók teljesítménypotenciálját gazdasági eredménnyé transzformálni. A fenti vezetési funkciók más országban történő alkalmazásának sikerét a nemzeti-vállalati kultúrák jelentősen befolyásolják. A következőkben ezeket a probléma-területeket, illetve hatásokat vizsgáljuk meg a Magyarországon működő transznacionális vállalatok példáján keresztül.

Az első problématerületet az jelenti, hogy a két ország eltérő gazdasági fejlettségi szinten áll, és ezzel összefüggésben az egyének szintjén is különböző gondolkodásmódot tapasztalhatunk. A gazdasági fejlettség színvonala, valamint az ebből levezethető gondolkodásmód az egyének szükségleti struktúráját is meghatározza. Az eltérő szükségleti struktúrák azt eredményezhetik, hogy az egyik kultúrában már bevált ösztönző-rendszerek alkalmazása a másik kultúrában nem eredményezi feltétlenül ugyanazokat a motivációs hatásokat. A vezetés feladata a két kultúrához egyaránt igazodó motivátorok megtalálása, kialakítása.

A második problématerület a vezető-beosztott kapcsolatokat érinti. Hofstede dimenzióit alapul véve, a bizonytalanságkerülést és a hatalmi távolságot vizsgálva megállapíthatjuk, hogy azok mértéke az egyének felelősségvállalási hajlandóságát, illetve lehetőségét is meghatározza. Ha a vezetettek felől megnyilvánuló felelősségvállalási igény a feljük kínált participáció mértékével nincs összhangban, megbomlik a vezető-beosztott egyensúly. Ha az egyensúlyi helyzet a két különböző kultúrában eltérő szinten jön létre, a két kultúra találkozását jelentő transznacionális vállalatok vezetőinek kezelniük kell ezt a problémát.

A harmadik problémakört a megfelelő vezetési koncepció kialakítása és az ehhez kapcsolódó vezetési stílus megválasztása jelenti. Munkaszervezési szempontból itt az individualizmus/kollektívizmus dimenzióknak, valamint a kultúra nőies vagy férfias jellegének van nagy jelentősége. A vállalati kultúra kollektívista jellege a meg egyezéssel célmeghatározást és a pragmatikus szabályozást, ezzel összhangban egy demokratikusabb vezetési stílus alkalmazását helyezi előtérbe. Az ilyen típusú vezetés sikerének a nőies kultúrák kedveznek inkább. Az individualista kultúra az egyénekre lebontott világos

célmeghatározást és a normatív szabályozást, ezzel együtt az erősebb kontrollfunkciók kialakítását követeli meg. Ehhez elsősorban a férfias kultúrák kínálják a kedvező körülményeket.

Mindhárom bemutatott problématerületen adódik a kérdés: Hogyan tudjuk a vezetési rendszereket eltérő kultúrákban tranzakciós költség hatékonyan kialakítani? A vezetési rendszer jelen cikkben ismertetett elemeinek felhasználásával a következő modell részletesen bemutatja ezt a kérdéskört. A modell tartalmazza azokat az összetevőket, illetve a közöttük lévő hatásokat, amelyek a vezetési rendszerek költséghatékony transzkulturális adaptációját meghatározzák.

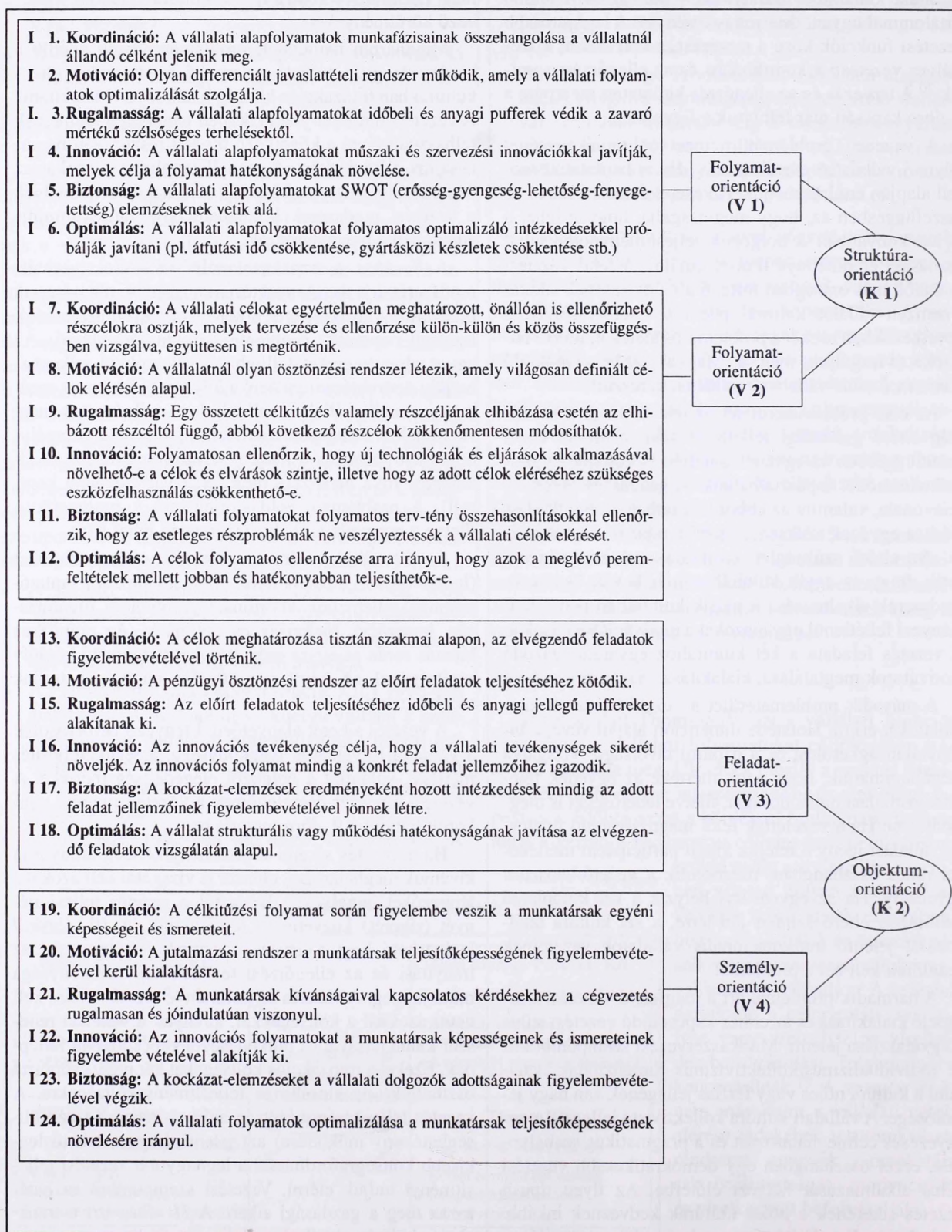
A 8. ábra a transznacionális vállalatok vezetési rendszerét írja le. A vezetési rendszert 4 alrendszerre bontottuk: struktúraorientáció, objektumorientáció, kontrollorientáció, problémamegoldás-orientáció. Az egyes alrendszereket különböző változókkal jellemezhetjük: A struktúraorientáció a folyamat-, illetve az eredményorientált vállalati működésben nyilvánulhat meg. Az objektumorientációt a feladat-, illetve a személyorientáció testesítheti meg. A kontrollorientációt az ellenőrzés foka határozza meg (erős vagy gyenge kontroll). A problémamegoldás-orientáció a pragmatikus, illetve a normatív szabályozás mentén jöhet létre.

A változók leírására és mérésére mutatószámokat (indikátorokat) hoztunk létre. Minden változót 6 mutatószámmal jellemezünk: koordináció, motiváció, rugalmasság, innováció, biztonság és optimalás. Az empirikus kutatás során az egyes indikátorokat tartalmazó kérdőív segítségével az adott mutatószám nagyságát tudjuk meghatározni.

A vezetés sikerét alapvetően 3 tényező befolyásolja: a vállalati folyamatok hatékonysága, a feladatteljesítés mértéke, valamint a dolgozói elégedettség mértéke. A vezetési rendszer összetevőinek a vezetés sikerére gyakorolt hatását a 9. ábra mutatja be.

Ha a vezetés sikerét teljesítmény/költség arányosan kívánjuk meghatározni, először is vizsgálni kell azokat a tényezőket, amelyeken keresztül a vezetés teljesítményét (sikerét) közvetlenül lemérhetjük. A 10. ábráról leolvasható, hogy a vezetés teljesítményét a tervezési, az irányítási és az ellenőrzési tevékenység hatékonysága mutatja meg. A vezetés teljesítményét ezután össze kell vetni azokkal a költségekkel, amelyek a vezetési rendszer kialakításával és működésével kapcsolatban fellépnek. Ezeket a tranzakciós költségeket két nagy csoportra oszthatjuk: strukturális és teljesítmény-költségekre. A vezetés teljesítmény/ költség arányos sikere (azaz költség-hatékony működése) azt jelenti, hogy a lehető legkisebb költséggráfordítással a legnagyobb vezetési teljesítményt tudjuk elérni. Vezetési szempontból ez határozza meg a gazdasági sikert. A 11. ábra ezt a tranzakciós költség-elméleti modellt mutatja be.

A vezetés vizsgálati modellje

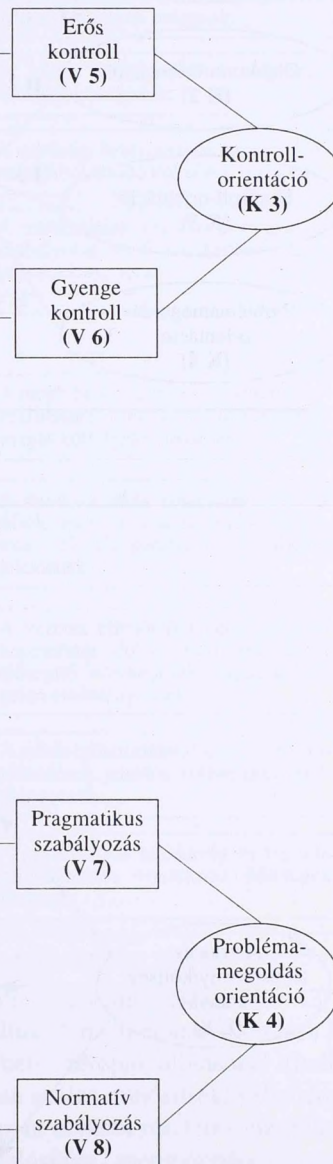


- I 25. **Koordináció:** A célkitűzési folyamatot szigorú megvalósíthatósági ellenőrzésnek vetik alá. A vállalatnál a tény- és tervértékek eltérésének folyamatos elemzése általános gyakorlat.
- I 26. **Motiváció:** A munkatársak folyamatos és szoros ellenőrzés alatt állnak. A kiosztott feladatok megvalósítására irányuló ellenőrzést a dolgozói motiváció eszközeként tekintik.
- I 27. **Rugalmasság:** Az ellenőrzési rendszer még műszaki-technikai zavarok esetén is differenciált információ-áramlást tesz lehetővé.
- I 28. **Innováció:** Az információ-áramlás hatékonyságának növelése érdekében az ellenőrzési rendszert folyamatos műszaki-technikai fejlesztésekkel javítják.
- I 29. **Biztonság:** A kockázati elemzések mindig igen részletes és biztos információkon alapulnak.
- I 30. **Optimalás:** Az ellenőrzési rendszert a mélyebb és differenciáltabb információ szolgáltatás érdekében tökéletesítik.

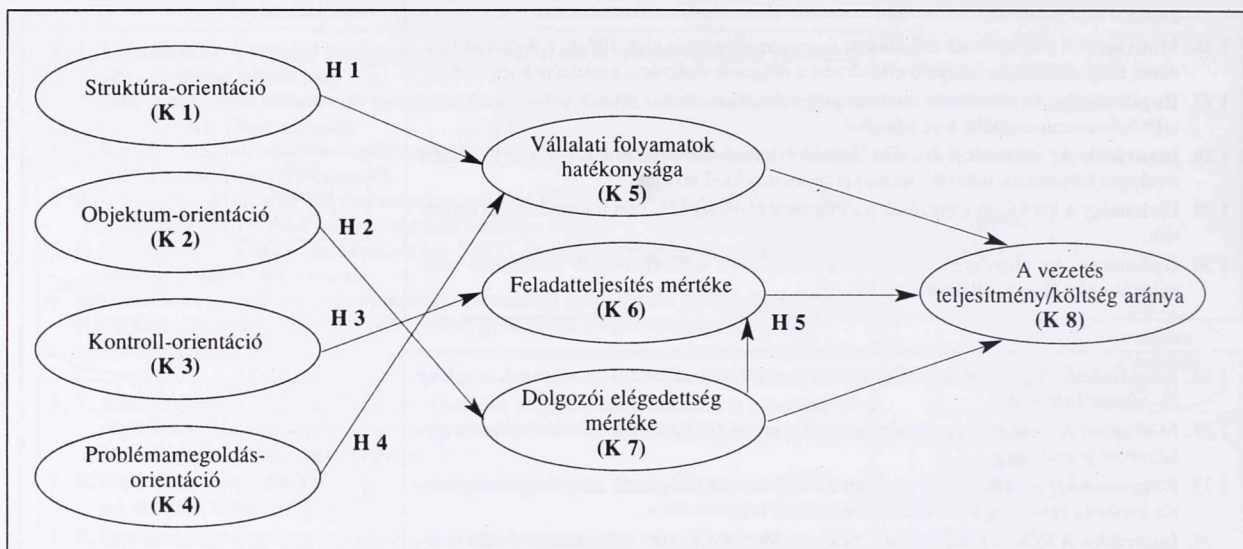
- I 31. **Koordináció:** A gyártási folyamatok kezdeti munkafázisaiban ritkán végeznek terv-tény összehasonlításokat.
- I 32. **Motiváció:** A munkatársak ellenőrzése nem a nagyobb teljesítményre való ösztönzés eszközeként jelenik meg.
- I 33. **Rugalmasság:** Az ellenőrzési rendszer zavarai nem akadályozzák meg, hogy a cégvezetés továbbra is megkapja az általános ellenőrző információkat.
- I 34. **Innováció:** A technikai fejlesztések és új ellenőrzési eljárások célja az ellenőrzési rendszer költségeinek csökkentése.
- I 35. **Biztonság:** A kockázat-elemzések általában kevésbé pontos információkon alapulnak, mert erre a célra pontos, részletes információkat nem tartanak szükségesnek.
- I 36. **Optimalás:** Az ellenőrzési rendszer tökéletesítésének célja, hogy a rendszer költségeit a szolgáltatott információs szint megtartása mellett csökkentsék.

- I 37. **Koordináció:** A célkitűzési folyamat szituatív jellegű, az adott peremfeltételeknek megfelelően jön létre.
- I 38. **Motiváció:** Az ösztönzési rendszer kialakítása nagyon rugalmas, lehetővé teszi az adott szituációnak megfelelő paraméterek figyelembevételét is.
- I 39. **Rugalmasság:** A vállalat érdekeltségi körében bekövetkező váratlan eseményekre az adott szituáció igényeinek megfelelően reagálnak.
- I 40. **Innováció:** Az ígéretes javaslatokat, melyektől a vállalkozás helyzetének javulása várható, közvetlenül átültetik a gyakorlatba akkor is, ha azok szokatlan megoldásokat tartalmaznak.
- I 41. **Biztonság:** A kockázat-elemzéseket mind az elemzést kiváltó ok, mind pedig az elemzési módszer szempontjából a konkrét szituáció követelményeihez igazodva végzik el.
- I 42. **Optimalás:** Az optimalizálási folyamatokat gyakorlat-orientált heurisztikus megoldások jellemzik.

- I 43. **Koordináció:** A célmeghatározási folyamatra és az új munkafolyamatok szervezésére kipróbált és bevált minták állnak rendelkezésre.
- I 44. **Motiváció:** Az ösztönzési rendszerek szabványosítottak és a feladat végrehajtója számára csak csekély mértékben teszik lehetővé a rugalmas reagálást.
- I 45. **Rugalmasság:** A vállalati alapfolyamatok biztosítására, illetve zavarainak megszüntetésére korábbról származó és már bevált módszerek állnak rendelkezésre.
- I 46. **Innováció:** A műszaki innovációk gyakorlatba való átültetésének módja és ideje előre rögzített.
- I 47. **Biztonság:** A vállalatnál már kipróbált és letesztelt kockázat-elemzési módszereket alkalmaznak. Az elemzések eredményeinek felhasználása előre rögzített módon történik.
- I 48. **Optimalás:** Az optimalizálási célokat szolgáló módszerek többnyire matematikai jellegűek. A szimulációs eredményeken alapuló javaslatokat a beosztottak fenntartás nélkül elfogadják.

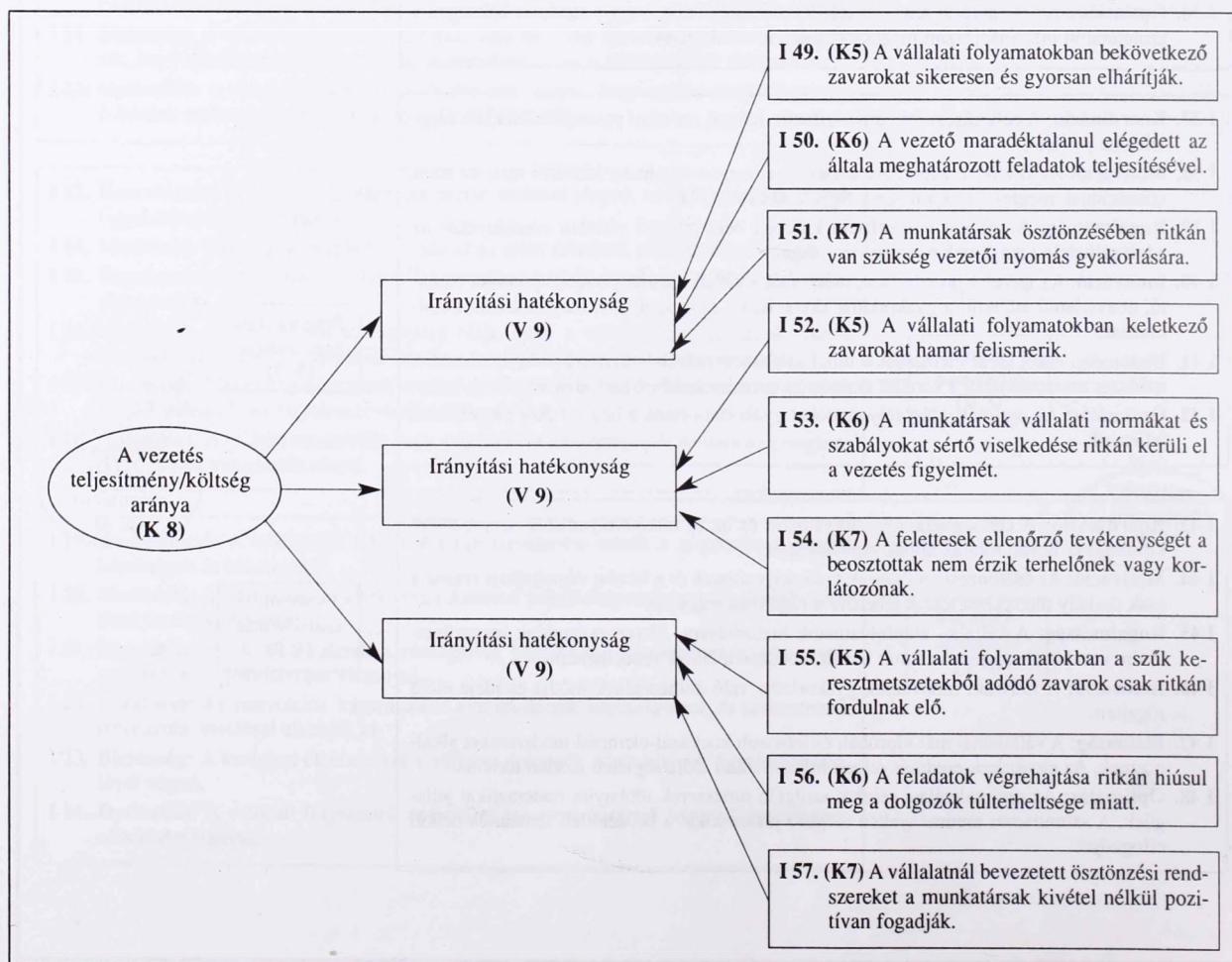


Struktúra modell

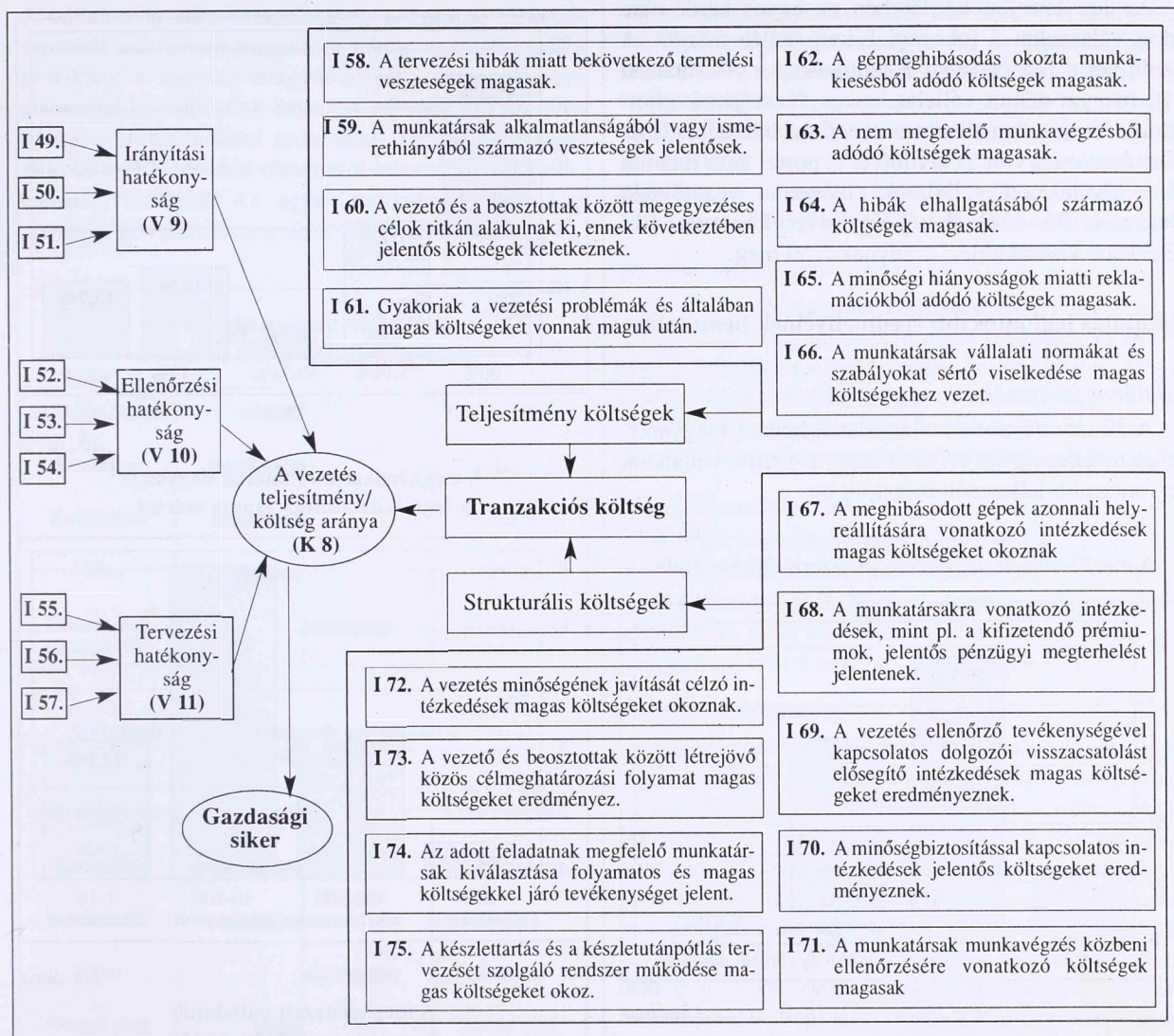


10. ábra

Teljesítményváltozók modellje



Tranzakciós költség-elméleti modell



Empirikus kutatás

Az empirikus kutatás előkészítése

Az előző fejezetben bemutatott modellek alapján a kutatási céloknak megfelelően kérdőívet fejlesztettünk ki. A kérdőív szerkezetileg 3 fő részre tagolható. Az első részben szereplő kérdések a megkérdezett vállalatára vonatkozó általános adatokat gyűjtik össze: a vállalat kora, mérete, a német tőke aránya, valamint annak az iparágnak az azonosítása, amelyben a vállalat működik. A második rész a vállalati kultúra vizsgálatával foglalkozik. A harmadik részben a kérdőív a 8–11. ábrán szereplő összes indikátort – mint állítást – tartalmazza.

A kérdőívet vállalati szakemberekből álló 43 fős tesztcsoporton vizsgáltuk. A megkérdezetteket arra kértük, hogy a kérdőívben szereplő állításokat (indikátorokat) háromfokozatú skálán minősítsék: véleményük szerint az adott szempont további részletes vizsgálata a kutatási célok megvalósítása szempontjából nagyon fontos, fontos vagy nem fontos. A megkérdezettek feladata volt továbbá a kérdéseket érthetőség, szóhasználat szempontjából értékelni. A számukra nem világos, érthetetlen, vagy többértelmű kérdéseket külön megjelölték. A kérdőívek ilyen jellegű tesztelésének az elsődleges célja az volt, hogy a részletes felmérésben csak azokat az indikátorokat használjuk, amelyeket a megkérdezettek többsége legalább fontosnak tart. Az

eredeti kérdőív 90 kérdéséből ezáltal 63-ra csökkentettük.

Az így létrejött kérdőívben az egyes kérdésekre adott válaszokat 5 fokozatú Likert-skálán mértük. A kérdőívet a Hoppenstedt Katalógusban nyilvántartott 410 magyar-német vállalat összes vezetőjének eljuttattuk. Az egyetlen alkalmazott szűrési feltétel a német tőkereszesedés volt. A kérdőíveket postai úton juttattuk el a kiválasztott vállalatok elsőszámú vezetőinek. Összesen 95 értékelhető kérdőívet kaptunk, ami 23,2%-os visszaküldési aránynak felel meg.

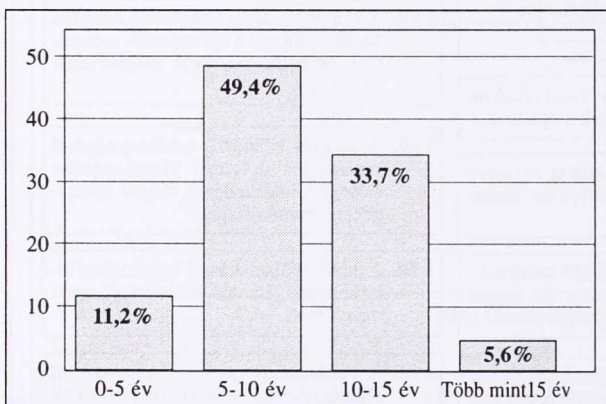
A kutatás legfontosabb eredményeinek bemutatása

Általános jellemzők

A 12–16. ábrákon a vizsgálatba bevont magyarországi tevékenységet folytató magyar-német vállalatok legfontosabb jellemzőit mutatjuk be.

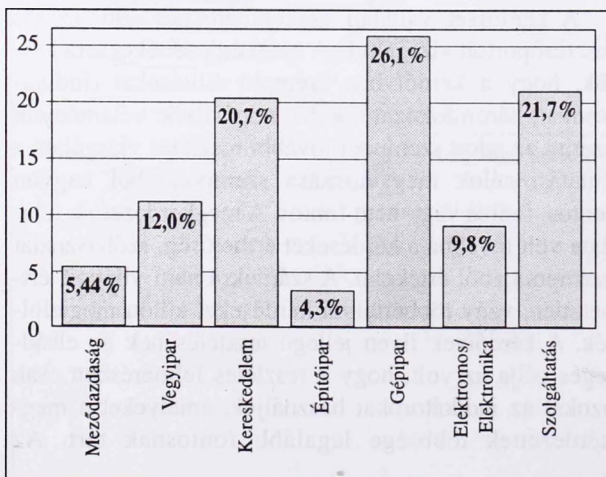
12. ábra

A megkérdezett vállalatok kor szerinti összetétele



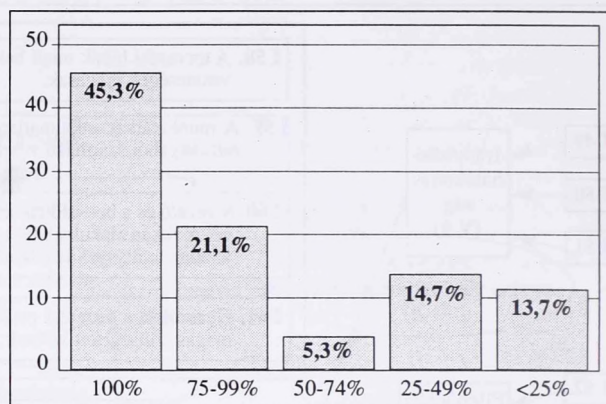
13. ábra

A megkérdezett vállalatok iparági megoszlása



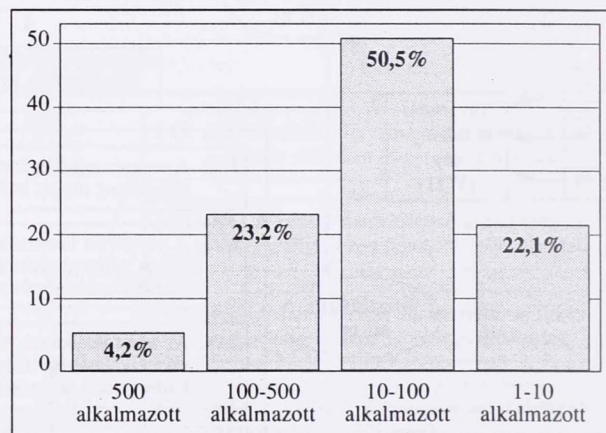
14. ábra

A német tőke aránya a vizsgált vállalatoknál



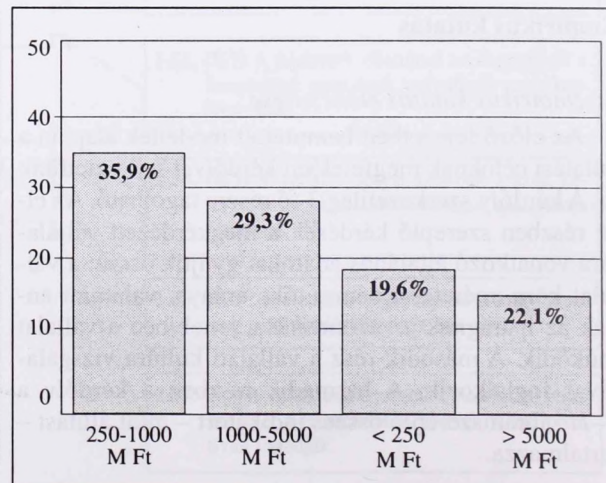
15. ábra

A megkérdezett vállalatok nagysága a foglalkoztatottak száma szerint



16. ábra

A megkérdezett vállalatok forgalom szerinti nagysága

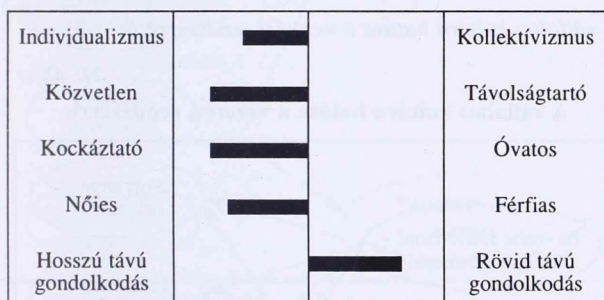


Vállalati kultúra

A vállalati kultúra vizsgálatához a korábbi felméréseinkből már ismert magyar és német nemzeti kultúra profilokat a mostani magyar-német vállalati kultúra elemeivel hasonlítottuk össze. A vállalati kultúra profilokat a Hofstede által azonosított dimenziók alapján állítottuk elő. Minden dimenziót két mutatóval (indikátorral) mértünk. Az egyes indikátorok eloszlásai alapján a következő nemzeti kultúra profilokat kaptuk.

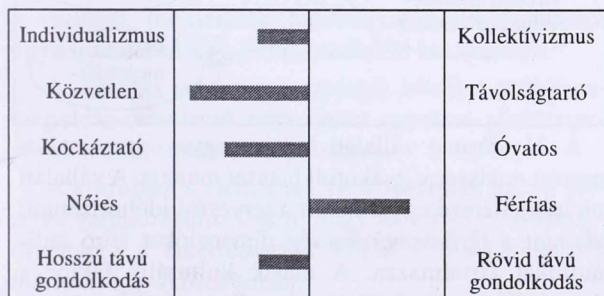
17. ábra

A vizsgált magyar vállalatok a nemzeti kultúrák függvényében



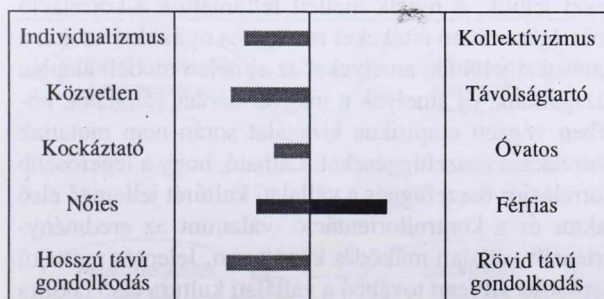
18. ábra

A vizsgált német vállalatok a nemzeti kultúrák függvényében



19. ábra

A vizsgált magyarországi magyar-német vállalatok a nemzeti kultúrák függvényében



Individualizmus-kollektívizmus

A magyarországi tevékenységet folytató magyar-német vállalatok individuális jellemzőket mutatnak. A feladatok megfogalmazása, ennek megfelelően az ellenőrzés és a teljesítményértékelés is személyekre szabottan történik. Ez az eredmény megfelel az előzetes várakozásoknak, hiszen mindkét kultúra individuális jellemzőkön alapul. Az individualitás mértéke a magyar és a német vállalati kultúrára jellemző értékek között van, valamivel közelebb a magyar értékekhez.

Hatalmi távolság

A 17–19. ábra alapján megállapítható, hogy a hatalmi távolság mutatója alapján nincs számottevő különbség a német és a magyar vállalati kultúra között. A Magyarországon működő magyar-német vállalatok indexe vizsgálataink szerint ugyan kisebb mértékben, de viszonylag közvetlen vezető-beosztott kapcsolatot takar.

Bizonytalanságkerülés

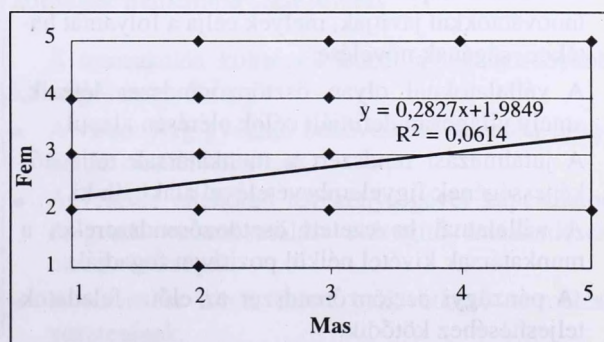
A bizonytalanságkerülési dimenzió kapcsán az előzetes várakozásainktól eltérő eredményeket kaptunk. A magyarországi tevékenységet folytató magyar-német vállalatokra jóval kisebb mértékű kockáztvállalás jellemző, mint akár a magyar, akár a német vállalatokra.

Férfias-nőies kultúra

Az itt kapott eredmények egyértelműen bizonyítják, hogy a magyar-német vállalatok kultúrájának férfias, illetve nőies volta a két nemzeti kultúra ötvözeteként is felfogható. A magyar-német vállalatok kultúrájában ugyanis vizsgálataink mindkét jellemzőt kimutatták. A dimenzió indikátorai valamivel magasabb maszkulin jellemzőket mutatnak, mint a femminim indikátorok (20. ábra). A két jellemző együttes jelenlétét azonban nem csak a két kultúra ötvöztetésével magyarázhatjuk, hanem azzal is, hogy az erőteljes eredmény-orientáltság mellett a vezetés sikere a kollektíván belüli kapcsolatok minőségén is múlik.

20. ábra

A férfiasság és a nőiesség közötti összefüggést mutató regresszió-analízis eredménye



Tervezési időhorizont

A magyar-német vállalatoknál a döntéshozatali folyamatokat a hosszú távú gondolkodás jellemzi. Az operatív üzletmenet szorosan kötődik a stratégiai célkitűzésekhez, és a vállalati politikát követi. A korábbi vizsgálataink szerint a magyar vállalatok tervezési időhorizontja inkább a rövid távú gondolkodásmódot testesíti meg.

A német-magyar vállalatok vezetési rendszerének vizsgálata

Vezetési koncepció

A vezetési rendszer jellemzésére használt indikátorokat külön-külön is megvizsgáltuk. Az indikátorok nagy száma miatt azok részletes elemzésétől jelen dolgozatban eltekintünk. Az egyes indikátorok közötti összefüggések vizsgálata azonban érdekes eredményt mutat. A korrelációs vizsgálatok rámutattak arra, hogy néhány indikátor között igen szoros összefüggés mutatható ki. Ezeket az indikátorokat tartamilag is elemmezve nyilvánvalóvá vált, hogy a hazánkban működő magyar-német vállalatok MbO (Management by Objectives) vezetési koncepciót képviselnek. Ezeknek a vállalatoknak a vezetése ugyanis az összefüggés-vizsgálatok szerint a következőképpen jellemezhető:

- A vállalati célokat egyértelműen meghatározott önállóan is ellenőrizhető részcélokra osztják, melyek tervezése és ellenőrzése külön-külön és közös összefüggésben vizsgálva, együttesen is megtörténik.
- Folyamatosan ellenőrzik, hogy új technológiák és eljárások alkalmazásával növelhető-e a célok és elvárások szintje, illetve, hogy az adott célok eléréséhez szükséges eszközfelhasználás csökkenthető-e.
- A célkitűzési folyamatot szigorú megvalósíthatósági ellenőrzésnek vetik alá. A vállalatnál a tény- és tervértékek eltérésének folyamatos elemzése általános gyakorlat.
- A vállalati alapfolyamatokat műszaki és szervezési innovációkkal javítják, melyek célja a folyamat hatékonyságának növelése.
- A vállalatoknál olyan ösztönzőrendszer létezik, amely világosan definiált célok elérésén alapul.
- A jutalmazási rendszert a munkatársak teljesítőképességének figyelembevételével alakítják ki.
- A vállalatnál bevezetett ösztönzőrendszereket a munkatársak kivétel nélkül pozitívan fogadják.
- A pénzügyi ösztönzőrendszer az előírt feladatok teljesítéséhez kötődik.

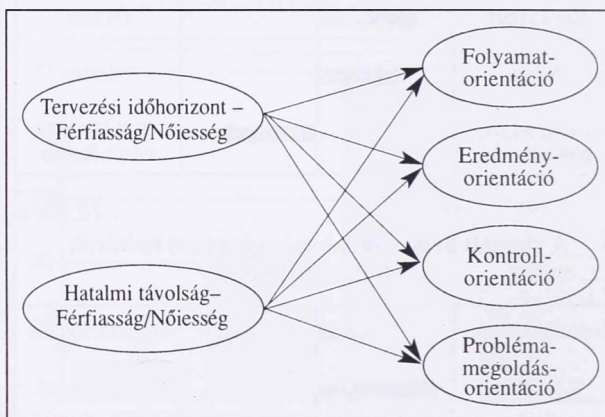
A vállalati kultúra, a vezetési rendszer és siker közötti összefüggések vizsgálata

A mélyebb összefüggések vizsgálatára az SPSS statisztikai programcsomag támogatásával működő AMOS 4.0 programot használtuk.²¹ Az AMOS-modell feltételrendszerének teljesülésére végzett vizsgálataink azt eredményezték, hogy a bemutatott modellt kis-mértékben módosítanunk kellett: a vállalati kultúra vezetésre gyakorolt hatásának elemzésére az egymással szoros korrelációt mutató indikátorokat közös faktorokba foglaltuk össze, a 8–11. ábrán bemutatott modellből pedig néhány indikátort kihagytunk a közük mutatkozó csekély mértékű korreláció miatt.

A vállalati kultúra hatása a vezetési rendszerre

21. ábra

A vállalati kultúra hatása a vezetési rendszerre



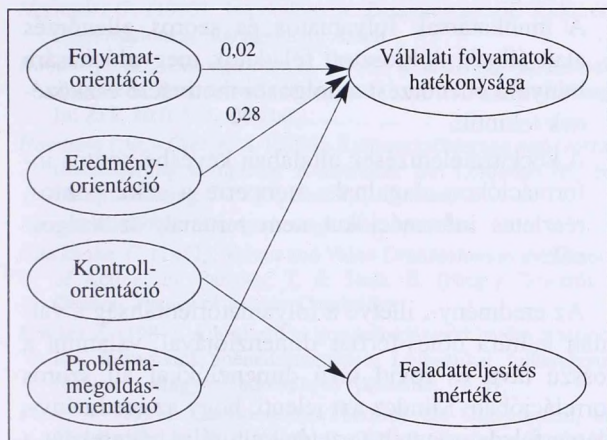
A 21. ábra a vállalati kultúra egyes elemeinek a vezetési rendszerre gyakorolt hatását mutatja. A vállalati kultúrát jellemző egyik faktor a tervezési időhorizontot, valamint a férfiasság/nőiesség dimenziókat leíró indikátorokat tartalmazza. A másik kulturális faktor a nőiesség/férfiasság indikátorai mellett a hatalmi távolság mutatóit is magába foglalja. Az ábrán látható, hogy az elméletileg lehetséges hatások közül az empirikus vizsgálat során melyeket sikerült számadatokkal is alátámasztanunk: a zöld nyilak ezeket az összefüggéseket jelölik. A nyilak mellett feltüntetettük a korreláció erősségét mutató értékeket is. A piros nyilakkal azokat a hatásokat jelöltük, amelyeket az elméleti modell alapján vizsgáltunk, és amelyek a magyar-német vállalatok körében végzett empirikus vizsgálat során nem mutattak korrelációs összefüggéseket. Látható, hogy a legerősebb korrelációs összefüggés a vállalati kultúrát jellemző első faktor és a kontrollorientáció, valamint az eredményorientált vállalati működés között van. Jelentős mértékű kapcsolat áll fenn továbbá a vállalati kultúra első faktora és a folyamatorientáció között is.

A vezetési rendszer hatása a vállalati sikerre

A következőkben a vezetési rendszer vállalati sikerre gyakorolt hatását elemeztük. A vizsgálati eredmények azt mutatják, hogy a vállalati sikert alapvetően a vállalati folyamatok hatékonyságával jellemezhetjük. (22. ábra)

22. ábra

A vezetési rendszer hatása a vállalati sikerre



A vezetési rendszer jellemzésére használt alrendszerek közül az eredmény-orientáció és a vállalati folyamatok hatékonysága között mutatható ki korrelációs kapcsolat. A feladat-orientáció ilyen jellegű hatása a vállalati folyamatok hatékonyságára kimutatható ugyan, azonban ez a hatás rendkívül kis mértékű.

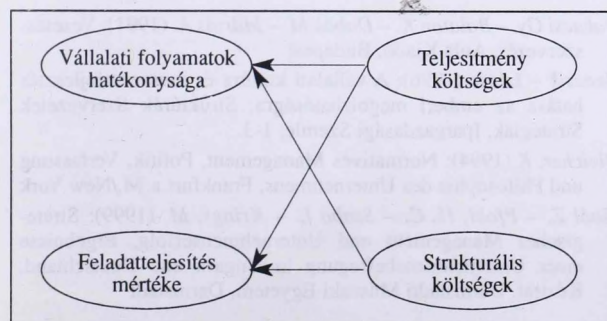
A vezetési rendszer összetevői közül a problémamegoldás-orientáció nem mutat egyetlen sikertényezővel sem korrelációs kapcsolatot.

A korrelációs elemzések nem igazolták azt az előzetes várakozásunkat sem, hogy az erőteljes kontroll-orientáció a sikertényezők közül a feladatelljesítés mértékére gyakorol hatást.

A vállalati siker és a tranzakciós költségek kapcsolata

23. ábra

A vállalati siker és a tranzakciós költségek kapcsolata

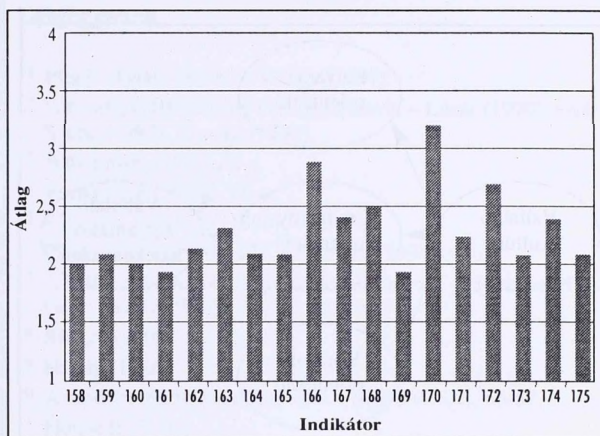


Az előzőekben ismertetett vállalati sikertényezők és a tranzakciós költségek között korrelációs kapcsolatot nem tudtunk kimutatni. Jóllehet ez a hatás nem közvetlen, a tranzakciós költségek összetevőit érdemes közelebből is megvizsgálni.

24. ábra

Tranzakciós költségek

(Az ábra jelölései (I 58...I 75) megegyeznek a 11. ábra jelöléseivel)



A 24. ábra a vizsgálatba bevont magyar-német vállalatokat jellemző tranzakciós költségek nagyságát mutatja be.

A legjelentősebb tranzakciós költségek között elsősorban a strukturális költségek indikátorai fordulnak elő.

A legjelentősebb tranzakciós költségösszetevők az alábbiak:

- A minőségbiztosítással kapcsolatos tevékenységek költségei.
- A munkatársak vállalati normákat és szabályokat sértő viselkedése következtében keletkező költségek.
- A vezetés minőségének javítását célzó intézkedések költségvonzata.

Fontosnak tartjuk kiemelni, hogy a legalacsonyabb költségösszetevők között többségében a teljesítmény-költségek indikátorai szerepelnek.

A tranzakciós költségek közül a legalacsonyabb költségösszetevők:

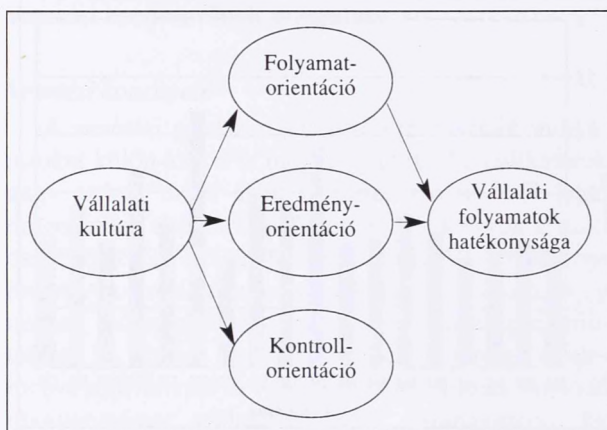
- A viszonylag gyakran bekövetkező vezetési problémák okozta költségek.
- A vezetés ellenőrző tevékenységével kapcsolatos dolgozói visszacsatolást elősegítő intézkedések okozta költségek.
- A tervezési hibák miatt bekövetkező termelési veszteségek.

A vállalati kultúra, a vezetési rendszer és siker vizsgálatának összefoglaló eredményei

A magyarországi tevékenységet folytató magyar-német vállalatok vezetési tevékenységére vonatkozó – a 21–24. ábra segítségével bemutatott – vizsgálati eredményeket a 25. ábrán foglalhatjuk össze.

25. ábra

A vállalati kultúra, a vezetési rendszer és a siker közötti összefüggések



A vezetés jellemzésére használt tényezők közül a kontrollorientáció, a folyamatorientáció és az eredményorientáció mutat kiemelkedő értékeket. E kettő közül is az eredményorientáció a legmeghatározóbb.

A vizsgált magyar-német vállalatok esetén az eredmény-orientáltság az alábbiakat jelenti:

- A vállalati célokat egyértelműen meghatározott, önállóan is ellenőrizhető részcélokra osztják, melyek tervezése és ellenőrzése külön-külön és közös összefüggésben vizsgálva, együttesen is megtörténik.
- A vállalatnál olyan ösztönzőrendszer létezik, amely világosan definiált célok elérésén alapul.
- A vállalati folyamatokat folyamatos terv-tény összehasonlításokkal ellenőrzik, hogy az esetleges részproblémák ne veszélyeztessék a vállalati célok elérését.

A folyamatorientáltság, amely szintén magas értékeket mutat, a következőképp értelmezhető ezeknél a vállalatoknál:

- A vállalati alapfolyamatok munkafázisainak összehangolása állandó célként jelenik meg.
- A vállalati alapfolyamatokat műszaki és szervezési innovációkkal javítják, melyek célja a folyamat hatékonyságának növelése.

- A vállalati alapfolyamatokat folyamatos optimalizáló intézkedésekkel próbálják javítani.

A kontrollorientáció a Magyarországon működő magyar-német vállalatok esetében az alábbiakat jelenti:

- A célkitűzési folyamatot szigorú megvalósíthatósági ellenőrzésnek vetik alá. A vállalatnál a tény- és tervértékek eltéréseinek folyamatos elemzése általános gyakorlat.
- A munkatársak folyamatos és szoros ellenőrzés alatt állnak. A kiosztott feladatok megvalósítására irányuló ellenőrzést a dolgozói motiváció eszközeként tekintik.
- A kockázatelemzések általában kevésbé pontos információkon alapulnak, mert erre a célra pontos, részletes információkat nem tartanak szükségesnek.

Az eredmény-, illetve a folyamatorientáltság a vállalati kultúra nőies-férfias dimenziójával, valamint a hosszú távú és rövid távú dimenziókkal áll szoros korrelációban. Mindez azt jelenti, hogy az eredmény-, illetve feladatorientált vezetés kulturális háttéréként a következő feltételeket kell megteremteni:

- A döntéshozatali folyamatokat a vállalatoknál a hosszú távú gondolkodás jellemzi.
- A vállalatoknál az operatív üzletmenet szorosan kötődik a stratégiai célkitűzésekhez, és megfelel a vállalati politika követelményeinek.
- A mindennapi munkát leginkább a kollégákhoz való jó viszony fenntartása és a munkatársak iránti segítőkézség jellemzi.

A vizsgálati eredmények azt mutatják, hogy a Magyarországon működő magyar-német vállalatoknál e feltételek fennállása igen magas eredményorientációt, valamint magas feladatorientációt tesz lehetővé, hozzájárulva ezzel a vállalati folyamatok hatékonyságának növeléséhez.

Felhasznált irodalom

- Bakacsi Gy. – Balaton K. – Dobák M. – Máriás A. (1991): Vezetés-szervezés, Aula Kiadó, Budapest
- Bencsik – Lázár (1996): A vállalati kultúra és szervezetfejlesztés hatása az emberi megbízhatóságra, Struktúrák Szervezetek Stratégiák, Ipargazdasági Szemle, 1-3.
- Bleicher, K. (1994): Normatives Management, Politik, Verfassung und Philosophie des Unternehmens, Frankfurt a. M./New York
- Gaál Z. – Pfohl, H. C. – Szabó L. – Krings, M. (1999): Strategisches Management und Unternehmenserfolg. Ergebnisse einer Unternehmensbefragung in Ungarn und Deutschland, Kézirat, Darmstadti Műszaki Egyetem, Darmstadt

- Gaál Z. – Szabó L. (2001): Segédlet a stratégiai menedzsmenthez. Segédlet, Veszprémi Egyetemi Kiadó
- Gaál Z. – Szabó L. (1997): Stratégiai management és vállalati siker, Gazdaság – Vállalkozás – Vezetés, 4.
- Gaál Z. – Szabó L. (1996): Vállalati kultúra: kulcs a sikerhez?!, Ipar-Gazdaság, 1-2.
- Handy, C. B. (1986): Szervezetek irányítása a változó világban, Mezőgazdasági Kiadó, Budapest
- Herrmann, A. – Homburg, Chr. (2000): Marktforschung: Methoden, Anwendungen, Praxisbeispiele. 2. Auflage, Wiesbaden
- Hofstede, G. (2001): Culture's Consequences, London
- Hofstede, G. (1993): Interkulturelle Zusammenarbeit: Kulturen, Organisationen, Management, Assen
- Homburg Chr. – Baumgartner, H. (1995): Beurteilung von Kausalmodellen: Bestandsaufnahme und Anwendungsempfehlung. In: ZFP, Heft 3, 3. Quartal
- Homburg Chr. – Gierig, A. (1996): Konzeptualisierung und Operationalisierung komplexer Konstrukte: Ein Leitfaden für die Marktforschung. In: ZFP, Heft 1, 1. Quartal
- Kirsch, W. (1989): Managementsysteme, München
- Knuckhohn, C. (1951): Values and Value-Orientations in the Theory of Action, in: Parsons, T. & Shils, E. (Hrsg.): Towards a General Theory of Action, Cambridge
- Kovács Z. (1981): A logisztikai gondolkodásmód hatása a termelési folyamatok menedzsmentjére, Logisztikai tudományos füzetek 1. Magyar Tudományos Akadémia. 76-87.
- Picot, A. (1991): Ökonomische Theorien der Organisation, in: Ordelheide, D. & Rudolph, B. (Hrsg.): Betriebswirtschaftslehre und Ökonomische Theorie, Stuttgart
- Pfohl, H. C. – Stölzle, W. (1997): Planung und Kontrolle, 2. Auflage, München
- Reuter, N. (1994): Institutionalismus, Neo-Institutionalismus, Neue Institutionelle Ökonomie und andere Institutionen, in: Zeitschrift für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, 114. Jg.
- Richter, R. – Furubotn, E. (1996): Neue Institutionenökonomik, Tübingen
- Rühli, E. (1993): Unternehmensführung und Unternehmenspolitik, Band 3, Bern
- Specht, G. (1997): Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, 2. Auflage, Stuttgart
- Staehele, W. H. (1999): Management, 8. Auflage, München
- Steinmann, H. – Schreyögg, G. (1997): Management, 4. Auflage, Wiesbaden
- Thommen, J. P. – Achleitner, A. K. (1998): Allgemeine Betriebswirtschaft, 2. Auflage, Wiesbaden
- Trompenaars, F. (1996): Riding the Waves of Culture, Nicholas Brealey Publishing, London
- Ulrich, P. – Fluri, E. (1995): Management, 7. Auflage, Stuttgart/Bern/Wien
- Williamson, O. E. (1990): Die ökonomischen Institutionen des Kapitalismus, Tübingen
- Williamson, O. E. (1991): Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives, in: Administrative Science Quarterly, 36. Jg., S. 269 ff.

Lábjegyzetek

- ¹ Pfohl – Gaál – Szabó – Krings (1997)
- ² lásd még Gaál – Szabó (1996), Bencsik – Lázár (1996), Gaál – Szabó (1997), Kovács (1998)
- ³ Williamson (1990), 1. o.
- ⁴ Williamson (1990), 59. o.
- ⁵ Richter – Furubotn (1996), 49-51. o.
- ⁶ Picot – Dietl (1990), 178. o.; Reuter (1994), 9. o.
- ⁷ A vállalati kultúrával kapcsolatos definíciók gyűjteményét lásd Gaál – Szabó (2001), 53. o.
- ⁸ Bleicher (1994)
- ⁹ Handy (1986)
- ¹⁰ A modellt részletesen lásd Gaál – Szabó (2001), 56-57. o.
- ¹¹ Hofstede (2001)
- ¹² Trompenaars (1996)
- ¹³ A nemzeti kultúra modellek részletes összehasonlítását lásd Gaál – Szabó (2001), 65-80. o.
- ¹⁴ Specht (1997), 97. o.; Kirsch (1989), 13. o.
- ¹⁵ Ulrich – Fluri (1995), 17.o.; Steinmann – Schreyögg (1997), 8. o.; Thommen – Achleitner (1998), 704. o.; Pfohl – Stölzle (1997), 9. o.
- ¹⁶ Staehle (1999), 81. o.
- ¹⁷ Thommen (1998), 757. o.
- ¹⁸ Ulrich – Fluri (1995), 225. o.
- ¹⁹ Staehle (1999), 303. o.
- ²⁰ Bakacsi – Balaton – Dobák – Máriás (1991): 116-135. o.
- ²¹ Az elemzések matematikai hátterét lásd Homburg (1996), Herrmann (2000) munkáiban